

0-803721

На правах рукописи

Зубкова Светлана Валерьевна

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
УНИВЕРСАЛЬНОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
В РОССИИ**

08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

**Москва
2013**

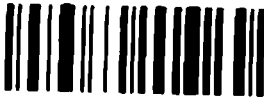


Работа выполнена на кафедре «Банки и банковский менеджмент» ФГОБУВПО
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель кандидат экономических наук, профессор
Ольхова Раиса Григорьевна

Официальные оппоненты: Куликов Александр Георгиевич
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации», профессор кафедры
«Экономика и финансы общественного сектора»

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



853512

Костерина Татьяна Михайловна
кандидат экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Московский государственный
университет экономики, статистики и информатики»
(МЭСИ), профессор кафедры «Финансы,
кредит и банковское дело»

Ведущая организация НОУ ВПО «Московский финансово-промышленный
университет «Синергия»

Защита состоится «17» декабря 2013 г. в 10-00 часов на заседании
диссертационного совета Д 505.001.02 на базе ФГОБУВПО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д.49,
ауд.214, Москва, 125993.

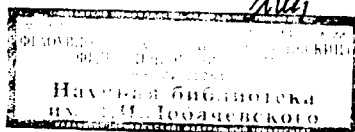
С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-
информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д.49,
ауд.203, Москва, 125993.

Автореферат разослан «15» ноября 2013 г. Объявление о защите диссертации и
автореферат диссертации «15» ноября 2013 г. размещены на официальном сайте
Высшей аттестационной комиссии при министерстве образования и науки Российской
Федерации по адресу <http://vak.ed.gov.ru> и на официальном сайте ФГОБУВПО
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»:
<http://www.fa.ru>

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 505.001.02
кандидат экономических наук

Е.И. Мешкова

Е.И. Мешкова



I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность диссертационного исследования. Стратегия развития является концептуальной основой любого бизнеса, определяющей приоритеты в процессе принятия ключевых решений по обеспечению повышения конкурентоспособности организации или предприятия. Что касается кредитных организаций, при формировании стратегии развития одно из первостепенных значений имеет принятие решения, будут ли они развиваться в сторону универсализации. Соотношение универсализации и специализации кредитных организаций в зависимости от условий их функционирования значительным образом влияет на устойчивость банковской системы. В последние годы эта проблема приобрела международное значение. Мировой финансово-экономический кризис 2007–2009 гг. заставил Базельский комитет по банковскому надзору и Совет по финансовой стабильности обратить особое внимание на значимость крупных универсальных банков, поскольку именно последние стали катализаторами его наступления. Возникла объективная необходимость коренного изменения подходов к регулированию финансово-кредитной сферы и надзору над ней.

С другой стороны, и самим кредитным организациям в процессе формирования стратегии развития приходится учитывать риски глобализации и секьюритизации мировой экономики. В современных условиях границы деятельности банковских учреждений постепенно расширяются в сторону небанковских услуг. Банки активно развивают инвестиционную деятельность (Goldman Sachs, Bank of America, Сбербанк России).

Разработка единых научных подходов к содержанию и методологии формирования стратегии развития российских универсальных банков приобретает большую значимость при решении задачи повышения их конкурентного потенциала по сравнению с ведущими зарубежными банками, особенно в связи со вступлением Российской Федерации во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2012 г.

Между тем в банковском праве России отсутствует понятие «универсальный коммерческий банк», что обуславливает необходимость совершенствования российской экономической и юридической терминологии. Парадоксально при этом, что в последние годы одним из наиболее часто выбираемых направлений развития отечественных банков стала именно универсализация. Неясность и нечеткость

понятийного аппарата в рассматриваемой области приводят к различным трактовкам стратегий универсализации на практике. Зачастую сложно понять, что подразумевает тот или иной банк, позиционируя себя как универсальный.

Отсутствие четких, научно обоснованных критериев универсализации приводит к неопределенности формируемой стратегии развития банка как универсальной кредитной организации и, следовательно, росту банковских стратегических рисков.

В этой связи представляется весьма важным и актуальным развитие теории банковского дела в части комплексного исследования и уточнения понятия универсального коммерческого банка, а также научного обоснования модели формирования стратегии его развития в России.

Степень научной разработки проблемы. Коммерческий банк и стратегия его развития являются предметом научных исследований многих российских ученых: С. А. Андриупина, О. И. Лаврушина, Г. Н. Белоглазовой, Н. И. Валенцевой, Ю. И. Коробова, Т. М. Костериной, Л. Н. Красавиной, Л. П. Кроливецкой, А. Г. Куликова, Я. М. Миркина, И. А. Никоновой, Р. Г. Ольховой, М. А. Помориной, Ю. Б. Рубина, Б. Б. Рубцова, А. М. Тавасиева. Особо следует отметить работы С. В. Бочкарева и Е. А. Почиковской, вплотную занимавшихся теоретическими вопросами универсального банка. Проблемы стратегии коммерческих банков освещены в трудах зарубежных ученых Роджера Лероя Миллера и Дэвида Д. Ван-Хуза, М. Хиггинса, Х.-У. Дёрига, Э. Кемпбелла и К. Саммерс Лача и многих других.

Однако следует отметить недостаточную степень научной разработанности проблем формирования стратегии, направленной на универсализацию коммерческих банков. Анализ работ указанных авторов показал, что отсутствие общего видения в части определения направлений деятельности универсального банка создаст серьезную проблему при формировании стратегии развития банка как универсального и совершенствовании регулирования его деятельности.

Необходимость проведения комплексного исследования теоретических основ и методологических проблем универсализации российских кредитных организаций обусловила выбор цели, объекта и предмета данного исследования.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке научно обоснованной модели по формированию стратегии развития коммерческого банка как универсального на основании уточнения сущности, места и роли универсальных банков в банковской системе России с учетом современных процессов универсализации и специализации кредитных организаций, развития типов

конкурентных стратегий, что имеет большое значение для повышения качества банковского менеджмента на макро- и микроуровнях, обеспечения устойчивого развития кредитных организаций и повышения их роли в российской экономике.

Цель диссертации реализуется посредством решения следующих задач:

- 1) Уточнить понятие «универсальный коммерческий банк» на основании изучения и систематизации теоретических и практических подходов к его определению. Определить место и типы универсальных коммерческих банков в банковской системе России.
- 2) Научно обосновать количественные и качественные критерии оценки степени универсализации банковской деятельности в целях развития методических подходов к разработке стратегии универсального банка.
- 3) Обосновать роль универсальных банков в экономике России с учетом тенденций развития: а) мировых и национальной банковских систем; б) практики формирования стратегии универсальных банков за рубежом.
- 4) Проанализировать основные факторы, влияющие на степень универсализации коммерческих банков, и дать им оценку.
- 5) Систематизировать основные типы конкурентных стратегий и их роль в развитии банка как универсального.
- 6) Разработать и обосновать современную стратегическую модель развития банка как универсального.

Объект исследования: коммерческий банк.

Предмет исследования: стратегия развития универсального коммерческого банка в России.

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования послужили фундаментальные положения экономической теории, а также труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики, банковского дела, финансов, посвященные проблемам формирования стратегии коммерческих банков, в том числе универсальных.

Информационную и нормативно-правовую базу исследования составили федеральные законы и нормативные акты Банка России, аналитические публикации Банка России, материалы Министерства финансов РФ, Федеральной службы государственной статистики, рейтинговых и аналитических агентств, монографические исследования российских и зарубежных ученых, материалы, опубликованные в периодической печати, интернет-ресурсы, а также результаты

авторских расчетов.

Диссертация основана на диалектическом методе познания, позволяющем выявить тенденции, закономерности и противоречия развития банковских систем. В ходе выполнения исследования применялись системный, экспертно-аналитический, сравнительный, институциональный, эволюционный методологические подходы, а также широкий спектр экономико-статистических методов: функционального анализа, выборочного наблюдения, экспертных оценок, обобщения и статистических группировок.

Работа выполнена в соответствии с пунктом 10.1 «Формирование банковской системы и ее инфраструктуры в условиях рыночной экономики» Паспорта специальности 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит (экономические науки).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теоретических представлений об универсализации банковского дела и разработке методических положений по формированию стратегии развития универсального банка.

Основные научные результаты исследования, полученные лично автором, состоят в следующем:

- 1) Систематизированы и обоснованы подходы к классификации коммерческих банков и содержанию понятия «универсальный банк», базирующиеся на изучении истории банковского дела, современных тенденций развития мировой банковской системы и теории стратегического менеджмента. С учетом предложенных качественных критериев разделения банков по типам диверсификации деятельности к универсальным предлагается относить кредитные организации, сочетающие в своей деятельности классические банковские и небанковские услуги и операции на принципах связанной вертикальной и несвязанной диверсификации; к классическим коммерческим банкам – банки, оказывающие услуги, не выходящие за рамки традиционной банковской деятельности (связанная горизонтальная диверсификация).
- 2) В целях конкретизации разрабатываемой стратегии развития коммерческого банка впервые выделены типы универсальных банков: банки, сочетающие в своей деятельности банковские услуги клиентам и собственные небанковские операции, и банки, оказывающие банковские и небанковские услуги клиентам. На современном этапе развития экономики в России к универсальным банкам первого типа в первую

очередь необходимо отнести кредитные организации, оказывающие банковские услуги и активно работающие на рынке ценных бумаг от своего имени.

3) На основе обобщения мирового опыта обоснована особая институциональная роль универсальных банков в решении задач реализации крупных государственных программ, а также удовлетворения социальных потребностей общества в России. В целях усиления институциональной роли универсальных банков определена необходимость законодательного закрепления статуса универсального банка в России, а также введения дифференцированного подхода в процессе надзора за их деятельностью (требования по капиталу, нормативам и др.) в соответствии с типами этих банков.

4) Установлено, что при разработке стратегии развития банка в качестве универсального при различных типах диверсификации необходимо учитывать следующие факторы, влияющие на степень его универсализации: наличие или отсутствие регламентации универсализации банковской деятельности со стороны государства; границы рисков банка (чем большее количество услуг оказывает банк, тем выше уровень потенциальных рисков); конкуренция с другими банками и небанковскими финансовыми организациями; финансовые ограничения по развитию и внедрению новых информационных и банковских технологий; высокие издержки отдельных банковских продуктов.

5) На основе исследования российского и зарубежного опыта обоснованы типы стратегических моделей универсального коммерческого банка с учетом выбора вида проводимой диверсификации: с родственными видами деятельности (связанной) или с неродственными (несвязанной). Диверсификация в родственные и неродственные отрасли, как основной признак универсализации, требует от банка особой ответственности при формировании стратегии, особенно, при значительных вложениях, так как в данном случае риски потери управления и получения убытков в других отраслях деятельности целиком ложатся на клиентов (при возмещении страховых сумм депозитов вкладчикам).

6) Даны рекомендации по формированию комплексной стратегии развития универсального банка в России, предусматривающие: выявление первостепенных видов банковских и небанковских услуг и операций; сотрудничество с различными участниками финансового рынка, занимающими его перспективные ниши; создание альянсов в целях улучшения результатов деятельности; перераспределение ресурсов

банка в пользу сфер с высокими возможностями; приобретение банков или компаний для укрепления позиций в новых отраслях.

Достоверность и научная обоснованность результатов диссертации обеспечиваются применением проверенных практикой общенаучных теоретико-методологических принципов, положений и методов исследований в области экономики и банковского дела; научно обоснованной методики сбора информации; логикой построения доказательных выводов; целостным многоаспектным подходом к исследованию проблемы; высокой корреляцией выводов автора с выводами других исследований подобной тематики.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в дополнительном научном обосновании ключевых понятий – «универсальный коммерческий банк» и «стратегия развития универсального коммерческого банка», выявлении институциональной роли универсального банка, разработке критериев степени универсализации, а также в теоретическом обосновании моделей стратегического развития универсального коммерческого банка.

Практическую значимость в диссертационном исследовании имеют теоретические разработки, направленные на совершенствование методики формирования стратегии универсального коммерческого банка, в частности:

- критерии определения универсальности банка, которые могут быть использованы при разработке стратегии его развития;
- модель комплексной стратегии вертикальной диверсификации в целях развития универсализации банка;
- рекомендации по формированию организационной структуры банка в соответствии со стратегией развития универсализации;
- предложения по введению механизма дифференцированного надзора над деятельностью универсальных банков в целях усиления институциональной роли универсального коммерческого банка в экономике России.

Выдвинутые в ходе исследования методические положения, практические рекомендации и предложения могут быть использованы:

- коммерческими банками при формировании своей стратегии, направленной на универсализацию деятельности;
- Банком России при разработке нормативной базы, регулирующей деятельность кредитных организаций, и формировании нового регуляторного поля в связи с возложением на него функций мегарегулятора;

- при чтении соответствующих разделов курсов «Банковское дело» и «Банковский менеджмент» и др.

Апробация и внедрение результатов исследования. Научная работа выполнена в рамках научно-исследовательских работ Финансового университета в соответствии с Тематическим планом на 2011 г. по теме: «Роль государства в модернизации банковского сектора России в посткризисный период», а также в рамках комплексной темы «Инновационное развитие России: социально-экономическая стратегия и финансовая политика» на период 2010–2013 гг. и плановый период 2014–2015 гг. по кафедральной подтеме «Модернизация банковской политики в кредитной сфере».

Материалы научного исследования применяются в практической деятельности Казначейства коммерческого банка «Финансовый стандарт» (общество с ограниченной ответственностью). В частности, используется модель разработки стратегии вертикальной диверсификации в целях повышения универсализации банка. В качестве одного из направлений связанной вертикальной диверсификации банком выбрано развитие сотрудничества со страховой компанией в целях повышения конкурентоспособности и привлекательности банковских услуг для корпоративных клиентов. Стратегией банка предусмотрен рост активов к 2014 г. на 40 %.

Материалы диссертации используются в практической деятельности отдела по управлению рисками и планово-экономического отдела Департамента расчетов, бухгалтерского учета и отчетности АКБ «ИнтрастБанк» (ОАО) при формировании стратегии развития банка на 2012–2015 гг. Применение выводов и основных положений диссертации позволило провести анализ рисков стратегии связанной вертикальной диверсификации и определить размер необходимых финансовых средств для ее реализации. Банком выбрана стратегия связанной горизонтальной диверсификации, направленная на расширение спектра услуг, предлагаемых как частным, так и корпоративным клиентам, что будет способствовать усилению конкурентной позиции банка на рынке финансовых услуг. По материалам исследования в банке внедрена система поощрения трудового коллектива за выполнение стратегических показателей.

Материалы диссертации используются в учебном процессе кафедрой «Банки и банковский менеджмент» ФГБОУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании дисциплин «Банковский менеджмент»,

«Стратегия развития коммерческого банка», «Современные банковские продукты и услуги» и «Рынок банковских услуг и тенденции его развития».

Публикации. Основные положения и выводы диссертации изложены в 6 печатных работах общим объемом 3,67 п. л. (весь объем авторский) в журналах, определенных ВАК Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью, задачами и логикой проведенного исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 245 наименований, 8 приложений, включает 16 таблиц. Объем диссертации составляет 159 страниц.

Структура диссертации:

Введение

Глава 1. Теоретические и экономические аспекты стратегии развития универсального коммерческого банка

1.1. Сущность, характерные черты универсального коммерческого банка и взаимосвязь со стратегией развития

1.2. Типология стратегий развития и их влияние на деятельность универсального коммерческого банка

1.3. Институциональные аспекты развития универсальных банков за рубежом

Глава 2. Практика формирования и реализации стратегии развития универсального коммерческого банка

2.1. Обоснование выбора стратегии развития универсального коммерческого банка с учетом его конкурентоспособности на рынке

2.2. Бизнес-план и его роль в реализации стратегии развития универсального коммерческого банка

2.3. Современные тенденции формирования стратегии универсальных банков в России и за рубежом

Глава 3. Проблемы и пути реализации стратегии универсального коммерческого банка в России

3.1. Основные проблемы реализации стратегии развития универсального коммерческого банка

3.2. Перспективы реализации стратегии развития в условиях повышения институциональной роли универсального банка в экономике России

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1) Систематизированы и обоснованы подходы к классификации коммерческих банков и содержанию понятия «универсальный банк», базирующиеся на изучении истории, современных тенденций развития мировой банковской системы и различных типов диверсификации деятельности банков.

Анализ значительного числа источников, посвященных вопросам универсализации банковского дела, позволил выявить два основных подхода к исследованиям в рассматриваемой области: общетеоретический и эмпирический. Согласно первому, прослеживаемому в учебных и некоторых специализированных изданиях, универсальный банк – кредитное учреждение, выполняющее основные виды банковских операций – кредитные, депозитные, фондовые, расчетные, доверительные – и обслуживающее всех клиентов, независимо от отраслевой принадлежности. Другой подход основывается на результатах эмпирических исследований и делает акцент на присутствии универсального банка во всех сегментах финансового рынка. Универсальным в этом случае признается банк, предоставляющий банковские и другие финансовые услуги или осуществляющий глобальную международную банковскую деятельность.

Исследование исторических этапов (вплоть до настоящего времени) возникновения и формирования банков в мировой практике, имеющей значительный опыт эволюции банковской системы, позволяет объективно обосновать понятие «универсальный банк». На протяжении XIX в. в процессе развития экономики и расширения сферы бизнеса банки, являясь средоточием капитала, нередко становились держателями огромных портфелей акций, что объективно приводило к совмещению их банковской и инвестиционной деятельности. Впервые банк, осуществлявший разнонаправленную деятельность, который можно отнести к универсальным, появился в 1822 г. в Бельгии («Сосьете Женераль де Бельгик»).

В XX в. наблюдались две противоположные тенденции. С одной стороны, банки постоянно стремились диверсифицировать бизнес в разных направлениях в целях получения дополнительных доходов на небанковских рынках. В это же время

регулятивные органы в некоторых странах, в первую очередь в США, старались ограничить операции банков на рынке ценных бумаг путем разделения банковского и инвестиционного бизнеса, начавшегося в США в период Великой депрессии с издания в 1933 г. акта Гласса – Стиголла и возобновившегося в начале XXI в. с принятием в 2010 г. акта Додда – Фрэнка.

С другой – многие банки, особенно начиная с конца прошлого столетия, старались сфокусировать свою деятельность на отдельных банковских или небанковских услугах, чтобы усилить свои конкурентные позиции.

Разнонаправленность, в том числе, выполнение несвойственных банкам операций, по существу означала универсализацию («универсальный» – разносторонний, охватывающий многое). Данное понятие фактически является близким по значению к понятию «диверсификация» (распространение деятельности на новые сферы).

Однако диверсификация, означающая одновременное развитие многих видов услуг, расширение активности за рамки основной деятельности, имеет различные типы, что предопределяет, в том числе соотношение данного понятия с понятием универсализации кредитных организаций. Последняя, обусловленная процессами диверсификации, является их результатом и означает разнообразие сфер деятельности. Не все типы диверсификации приводят к появлению новой для банка сферы деятельности, то есть к универсализации.

Основным критерием определения типа диверсификации является принцип степени расширения и родственности услуг относительно основного бизнеса. Различают связанную и несвязанную диверсификацию.

Связанная диверсификация может быть горизонтальной или вертикальной. Горизонтальная диверсификация – вид связанной диверсификации, при которой расширение видов услуг осуществляется с использованием имеющихся технологий, оборудования и персонала основной формы бизнеса кредитной организации. В частности, привлечение депозитных ресурсов, их размещение на основе балансирования сумм и сроков – тесно связанные традиционные операции кредитного характера, которые соответствуют сущности банка. В данном случае банк не выходит за границы своей традиционной деятельности. Связанная горизонтальная диверсификация предпочтительнее других, так как банк действует в более известной обстановке и меньше рискует. Связанная вертикальная диверсификация предполагает расширение видов услуг за счет других, небанковских секторов финансового рынка.

Несвязанная диверсификация – когда банк оказывает услуги или осуществляет операции, никак не связанные с его основным бизнесом. Такая диверсификация деятельности требует менеджмента высокого качества и наиболее рискованная для банка.

Стратегия диверсификации деятельности позволяет банку не только развивать традиционные услуги, но и вторгаться в другие сферы деятельности, что является основополагающим при определении универсального банка.

В рамках диссертационной работы проведено исследование различных источников в целях выявления критериев, определяющих банк в качестве универсального: величина банка (размер активов и капитала), международный характер деятельности, географическая экспансия внутри страны, разнообразие банковских услуг, включение в сферу деятельности собственных инвестиционных и торговых операций с ценными бумагами и другими финансовыми инструментами, экзистивность, отраслевая принадлежность клиентов. Большинство указанных признаков, по сути, характеризуют банк с позиции связанной горизонтальной диверсификации, то есть расширения сферы деятельности в рамках банковского бизнеса, как классический коммерческий банк. Качественным критерием универсализации является освоение коммерческим банком рынков, не относящихся к банковской сфере, в рамках стратегии вертикальной связанной и несвязанной диверсификации.

На основании вышеизложенного критерия разделения банков по типам диверсификации деятельности к универсальным предлагается относить кредитные организации, сочетающие в своей деятельности классические банковские и небанковские услуги и операции на принципах связанной вертикальной и несвязанной диверсификации; к классическим коммерческим банкам – банки, оказывающие услуги, не выходящие за рамки традиционной банковской деятельности (связанная горизонтальная диверсификация).

Определение количественных критериев, свидетельствующих об универсализации банков, осложняется тем, что в соответствии с современными правилами учета и отчетности необходимые показатели не в полной мере отражаются в публикуемой отчетности банков. Полная бухгалтерская отчетность банков слишком сложна, и не в полной мере содержит необходимую информацию для определения критериев развития банка как универсального.

Одним из основных показателей универсализации банков, наиболее поддающимся расчетам и анализу является объем вложений банка в ценные бумаги относительно его собственных средств. На основании проведенных автором расчетов по результатам работы на начало 2013 г. 25 российских коммерческих банков¹ выявлены кредитные организации, которые, в первую очередь, можно отнести к универсальным (табл.1).

Таблица 1. Показатели деятельности с ценными бумагами по группе банков (на начало года в %)

Банк	Объем вложений банков в ценные бумаги/собственные средства		Банк	Объем вложений банков в ценные бумаги/собственные средства	
	2008г.	2013г.		2008г.	2013г.
Транскредитбанк	1222,3	118,3	ТКС-банк	0,0	0,4
Московский Индустриальный банк	176,5	120,9	Центр-инвест	29,0	26,0
Сбербанк России	181,9	121,1	ОТП Банк (Инвестсбербанк)	250,0	38,2
Внешторгбанк	99,2	127,8	ВТБ 24	60,3	41,5
Альфа-Банк	53,9	132,7	Юникредит банк (ММБ)	100,3	58,5
Банк ЗЕНИТ	142,3	139,6	Райффайзенбанк	110,7	59,9
Уралсиб	251,4	158,6	Россельхозбанк	44,0	73,1
Газпромбанк	342,3	169,3	Татфондбанк	49,8	81,7
Глобэкс	1,4	195,1	Росбанк	103,9	85,8
Ситибанк	317,5	219,5	МДМ-банк	87,6	88,2
Бинбанк	118,9	228,8			
СМП Банк	45,4	238,5			
НОМОС-банк	269,5	240,9			
Банк Москвы	155,3	257,5			
Дойче Банк	336,4	317,1			

Источник: рассчитано автором по данным Банка России

Во многих обследованных банках объемы операций на рынке ценных бумаг не превышают собственных средств. Такие банки, по существу, в части операций на фондовом рынке мало отличаются от обычных нефинансовых компаний, вкладывающих часть своих средств в ценные бумаги, и риск потери средств клиентов в условиях существенной волатильности финансового рынка минимизирован. Представляется, что одним из главных критериев широкой универсальности банка

¹ Из всей совокупности российских кредитных организаций автором были выделены банки, данные о стратегии развития которых наиболее широко представлены в средствах массовой информации.

является превышение объемов инвестиционных и торговых операций с ценными бумагами над собственными средствами. Данному критерию отвечают НОМОС-банк, СМП Банк, Газпромбанк, Сбербанк России. На примере таких банков как Юникредит банк или Райффазенбанк можно сделать вывод об изменении стратегии в пользу развития классических банковских операций, а таких как банк Глобэкс, СМП Банк или Альфа-банк - в пользу универсализации.

Анализ развития российской банковской системы на современном этапе показывает, что ее формирование еще не закончено. Уменьшение числа кредитных организаций вызвано как общим неблагоприятным состоянием экономики, так и современными процессами глобализации и компьютеризации. Стремление коммерческих банков повысить свою конкурентоспособность, а также давление со стороны регулирующих органов способствуют укрупнению банковского капитала в России и разделению банков на универсальные и классические с учетом имеющихся ресурсов. Банк России путем установления нормативов и ограничительных условий по размеру капитала оказывает сильное влияние на возможности развития универсализации мелких и средних банков.

2) В целях конкретизации разрабатываемой стратегии развития банка в качестве универсального выделены типы универсальных банков: банки, сочетающие в своей деятельности банковские услуги клиентам и собственные небанковские операции сверх собственных средств, и банки, оказывающие банковские и небанковские услуги клиентам.

В последнее десятилетие одним из основных общепризнанных направлений развития современной экономики является секьюритизация активов, что привело к активному развитию первого, исторически сложившегося частного типа универсальных банков, главной сущностной характеристикой которого выступает сочетание традиционных банковских и собственных инвестиционных и торговых операций с ценными бумагами и другими финансовыми инструментами. Это подтверждается историей и современной практикой работы универсальных банков Германии, Франции и других стран. Например, французский банк BNP Paribas – крупнейший в еврозоне по размеру капитала и активов - большое внимание уделяет инвестиционному направлению деятельности, за счет которого со времени слияния BNP Paribas в 2000 г. почти ежегодно получает треть прибыли. Одной из опор деятельности этого банка на рынках заемного капитала является обеспеченное финансирование проектов в области энергетики, использования природных ресурсов,

судо- и самолетостроения. Другой опорой в этой сфере служит наличие обширной базы корпоративных и частных клиентов в различных странах. Для повышения прибыльности своих сделок BNP Paribas уделяет повышенное внимание способам структурирования долговых обязательств и организации управления рисками ликвидности².

Коммерческие банки в целях сохранения своей конкурентной позиции на рынке стремятся диверсифицировать свою деятельность. Развитие небанковских услуг в рамках стратегии вертикальной диверсификации приводит к появлению универсальных банков второго типа: оказывающих банковские и небанковские услуги клиентам. В силу законодательных ограничений на осуществление банками небанковских услуг этот тип не является распространенным. Однако, клиенты банков заинтересованы в получении страховых, консультационных, инвестиционных услуг, и кредитные организации стремятся найти различные пути универсализировать свою деятельность. Например, Сбербанк, один из пионеров банкострахования в России, активно сотрудничая со страховыми компаниями, заработал в 2012 г. почти 17 млрд руб. Продажи страховых полисов в его отделениях увеличились по сравнению с продажами в 2011 г. на 20 %³.

Деятельность универсальных банков второго типа является менее рискованной, так как их небанковские операции являются в основном комиссионными и не предполагают существенных вложений в активы.

Степень универсализации коммерческих банков можно определить подробно анализируя их отчетность, используя количественные критерии, наиболее поддающиеся изучению в российских коммерческих банках: доля небанковских услуг или операций (в разрезе активных или пассивных) в общем объеме услуг и операций; доля доходов от небанковских услуг (брокерских, консультационных, комиссионных от продажи страховых продуктов) в общей сумме доходов.

Необходимо отметить, что показатель – доля каждого вида традиционных банковских услуг – отражает степень горизонтальной диверсификации бизнеса банка, а не его универсализации. В целях проведения качественного анализа небанковских услуг коммерческих банков целесообразно отражать в публикуемой отчетности банков доходы от оказания небанковских услуг.

² Alexander F. BNP Paribas crisis not hindrance// The Banker, 2012, No. 1042, p.24-25/

³ По данным аналитических отчетов Сбербанка России.

На основании проведенных автором расчетов по группе исследуемых банков выявлено, что достаточно равномерное распределение долей разнообразных видов операций свидетельствует о высокой степени диверсификации банка. Доля инвестиционных и торговых операций с ценными бумагами в активах и их масштабы относительно собственного капитала при имеющейся диверсификации показывают степень универсализации, а преобладание того или иного вида услуг или операций – степень специализации банка.

В процессе анализа из 25 банков выявлено 14 банков, в которых за исследуемый период произошло изменение стратегии в части осуществления операций с ценными бумагами (Табл.2). Обращает на себя внимание стратегия банка ВТБ 24, которая является ярким примером развития универсальной группы ВТБ⁴, а не универсального банка.

Таблица 2. Показатели деятельности по группе банков (на начало года в %)

Банк	ЦБИ/РА ⁵		Кю/РА ⁶		Кф/РА ⁷		Диб/Д ⁸	
	2008	2013	2008	2013	2008	2013	2008	2013
ТКС-банк	0,0	0,0	48,2	0,0	33,3	77,6	0,0	0,1
ВТБ 24	8,5	3,9	23,6	11,1	49,3	57,5	4,6	1,8
ОТП Банк (Инвестсбербанк)	15,0	6,8	23,6	2,7	53,9	75,9	10,1	2,3
Россельхозбанк	2,8	8,7	55,2	59,3	9,9	13,0	2,3	5,9
Татфондбанк	7,6	11,0	67,3	64,9	11,5	21,3	8,8	5,1
Альфа-Банк	4,4	11,6	73,5	59,5	10,4	12,4	1,9	6,2
Росбанк	5,8	14,6	38,2	33,2	27,6	35,6	3,9	12,8
Сбербанк России	11,0	16,2	66,6	58,7	20,9	20,5	10,2	8,2
МДМ-банк	7,8	18,8	30,9	39,3	35,7	20,3	4,6	8,1
НОМОС-банк	17,4	21,8	70,5	53,6	4,8	3,6	8,5	6,8
СМП Банк	7,4	22,6	78,1	71,5	5,0	2,9	0	13,0
Глобэкс	0,3	25,5	92,4	62,0	2,2	1,7	0,2	21,6
Банк Москвы	12,6	30,3	60,7	40,5	16,5	6,7	10,7	29,0
Ситибанк	26,6	41,4	20,7	24,0	19,1	14,0	9,7	19,2

Источник: рассчитано автором по данным Банка России

⁴ В группу ВТБ входят Банк ВТБ, ВТБ 24, ВТБ Капитал и др.

⁵ ЦБИ/РА – доля вложений в ценные бумаги в работающих активах

⁶ Кю/РА – доля кредитов юридическим лицам в работающих активах

⁷ Кф/РА – доля кредитов физическим лицам в работающих активах

⁸ Диб/Д – доля доходов от операций с ценными бумагами в общих доходах

Универсальная банковская группа представляет собой прообраз финансового супермаркета: каждая из входящих в нее структур специализируется на отдельном направлении бизнеса, что позволяет нужным образом оптимизировать и комбинировать их работу с позиций рискованности, затратности и др.

Представляется, что форма финансового супермаркета является высшей фазой интеграции универсального банка и небанковских финансовых посредников. Стратегия «финансового супермаркета» позволяет банку быть более конкурентоспособным на рынке банковских услуг. С другой стороны, такая стратегия требует существенных затрат и высокоорганизованного менеджмента. Практика показывает, что объединение отдельных компаний под единым управлением для организации финансового супермаркета более целесообразно, чем организация внутри одной компании различных направлений деятельности. Такая стратегия – скорее, симбиоз банка и дружественных специализированных компаний.

3) В целях усиления институциональной роли универсальных банков обоснована необходимость законодательного закрепления статуса универсального банка в России, а также введения дифференцированного подхода в процессе надзора за их деятельностью (требования по капиталу, нормативам и др.) в соответствии с типами этих банков;

Особая институциональная роль универсальных банков заключается в том, что они обладают потенциальной возможностью размещения привлеченных средств клиентов не только в кредиты, но и в ценные бумаги, способствуя решению задач реализации крупных государственных программ, расширению финансирования реального сектора экономики и, в конечном счете, удовлетворению социальных потребностей общества в России.

С одной стороны, универсальные банки ведут активную деятельность на рынке ценных бумаг и при формировании их стратегии важно учитывать экономическую целесообразность таких операций. Последние должны проводиться не только в спекулятивных целях, но и вносить реальный вклад в развитие экономики путем инвестирования в те или иные производства. Социальная миссия банка заключается в содействии обеспечению качества предоставляемых продуктов и услуг, их доступности для граждан с различными финансовыми возможностями, развитию банковских инвестиций в обрабатывающие отрасли хозяйства и увеличению занятости.

В своей стратегии развития универсальному банку наряду с постановкой задачи повышения конкурентоспособности необходимо определить пути создания социальной, экологической и экономической ценности для общества. По результатам международного исследования, проводившегося в течение 17 лет Гарвардской школой бизнеса по 675 компаниям, как ведущим социально ответственный бизнес, так и тем, кто ставил своей задачей только получение прибыли, установлено следующее. У социально ответственных компаний в долгосрочной перспективе гораздо выше показатели эффективности персонала (54 % против 16 % у компаний без социальных программ) и возврата на вложенный капитал (в среднем в 1,5–2 раза).

С другой стороны, универсальные крупные банки не всегда могут создать максимально эффективную систему обслуживания мелких клиентов. Напротив, классические, в том числе малые и средние банки, а также различные микрофинансовые посредники лучше справляются с этими задачами благодаря знанию условий местных рынков⁹. Дифференциация банков должна идти по пути не укрупнения, а разделения и выделения из них группы универсальных, независимо от их размера исходя из вышеуказанных признаков. Специфика регионов Российской Федерации такова, что в отдельных субъектах проживает менее 1 млн человек, а в некоторых небольших городах – значительно меньше указанной цифры, поэтому банк с капиталом 180 млн руб. на уровне мелкого регионального бизнеса выглядит достаточно крупным. Согласно данным Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), по итогам 2012 г. проникновение банковских услуг в России составляет 77 %¹⁰. Таким образом, объективно существует необходимость выделения как универсальных банков, так и небольших классических банков в отдельные сегменты с различной степенью ограничения рисков их деятельности. Дополнительный эффект от реализации дифференцированного надзора будет получен благодаря усилению контроля за рисками универсальных банков.

4) Установлено, что при разработке стратегии развития банка в качестве универсального при различных типах диверсификации необходимо учитывать ряд факторов, влияющих на степень его универсализации:

- Рассматривая первый фактор наличия или отсутствия регламентации универсализации банковской деятельности, следует отметить, что в ряде стран (Франция, Германия, Великобритания и др.) кредитным организациям разрешено

⁹Хандруев А.А., Чумаченко А.А. Конкуренция в банковской отрасли: тенденции, проблемы, прогнозы // Банковское дело. 2010. № 11. С. 12.

¹⁰ Коммерсантъ, Business Guide, 18 апреля 2013 г.

выполнять ряд небанковских, в первую очередь инвестиционных, операций, предопределяя их универсальность. В то же время в рамках реализации мер по преодолению глобального финансового кризиса предпринимаются попытки разделения крупных банков на розничные (с низкой степенью риска) и инвестиционные (с высоким уровнем риска). В нашей стране необходимость развития универсальных банков была подчеркнута в принятых в 2001, 2008 и 2011 гг. стратегиях развития банковского сектора Российской Федерации. Однако до настоящего времени регулятором не определены какие-либо границы или критерии универсализации, что осложняет выполнение данных рекомендаций при формировании стратегии развития банка как универсального.

- Серьезное влияние на развитие универсальных банков в условиях нестабильности мировой экономики оказывает **рискованность собственных инвестиционных и торговых операций с ценными бумагами и другими финансовыми инструментами**, что обязательно надо учитывать при формировании стратегии банка. С одной стороны, по оценкам экспертов, в 2010 г. торговля облигациями и валютой обеспечила крупнейшим банкам мира 80 % доходов. Немаловажно и то, что универсальные банки по причине высокой диверсификации операций могут лучше противостоять экономическим неурядицам. Они более устойчивы и полнее удовлетворяют нужды клиентов. С другой стороны, чрезмерное увлечение высокорискованными операциями на рынке ценных бумаг и «прокручиванием» инвестиционных портфелей приводит к тяжелым последствиям, в том числе банкротству. Например, компания Archstone, которую инвестиционный банк Lehman Brothers приобрел в 2007 г. за 22 млрд долл., в 2011 г. оценивалась в 5 млрд долл. Менее чем через год после приобретения данного актива указанный банк обанкротился. В другом примере американский инвестиционный банк JPMorgan оценивал свою стоимость под риском в сделках с деривативами примерно в 30 раз ниже, чем заявленные позднее убытки. Таким образом, контроль за рисками инвестиционной и торговой деятельности является существенным фактором определения стратегии развития универсального банка.

- В контексте **влияния конкуренции** на формирование стратегии универсального коммерческого банка необходимо учитывать 3 уровня конкуренции. В качестве основного (первого) рассматривается конкуренция в банковском секторе: внутри группы универсальных банков и между последними и другими коммерческими банками. Вместе с тем в современных условиях изменившейся

глобальной макроконъюнктуры актуализируется конкуренция с околобанковским сектором, относящаяся ко второму и третьему уровням. Второй уровень – это конкуренция банков с небанковскими кредитно-финансовыми институтами. Третий уровень – конкуренция банков с нефинансовыми структурами. Деятельность теневого сектора не подлежит строгому банковскому регулированию, что дает преимущества в том числе при осуществлении отдельных околобанковских операций. Как следует из доклада Совета по финансовой стабильности (FSB) *Global Shadow Banking Monitoring Report, 2012*, околобанковский сегмент финансовой системы достиг на начало 2012 г. 67 трлн долл., или примерно половины активов официальной банковской системы. В силу более жестких регулятивных требований банкам становится все сложнее конкурировать с такими организациями.

- **Финансовые ограничения** в качестве фактора формирования стратегии развития универсального банка обусловлены как высокой капиталоемкостью банковской отрасли, так и спецификой данного вида банков, связанной с необходимостью развития большого числа направлений бизнеса: инвестиционного, розничного и платежного, перекрестных продаж страховых и инвестиционных продуктов и т. п. В ходе реализации современных технологических решений универсальные банки превращаются в производителей банковских продуктов (разработка ипотечных программ, кредиты для мелкого бизнеса, терминальный бизнес и т. д.), а также в дистрибьюторов, специализирующихся в области продаж небанковских услуг. Только крупные, хорошо управляемые, технологически оснащенные банки способны генерировать большое количество услуг.

- **Фактор необходимости снижения издержек по проводимым операциям** является противодействующим развитию процесса диверсификации и универсализации. Банки заинтересованы в том, чтобы сконцентрировать свою деятельность на наиболее эффективных продуктах или услугах, а менее эффективный бизнес передать другим участникам рынка. Несмотря на то, что географическая экспансия не является признаком универсального банка, в условиях большого пространства России и незаконченности процесса формирования национальной банковской системы развитие территориальной сети позволяет банку в большей степени универсализировать свою деятельность за счет географического распространения различных услуг. Это, в свою очередь, может способствовать повышению его конкурентоспособности, в том числе посредством снижения издержек на внедрение в новых точках продаж уже апробированных и отлаженных услуг.

5) На основе исследования российского и зарубежного опыта обоснованы типы стратегических моделей универсального коммерческого банка с учетом выбора вида проводимой диверсификации: с родственными видами деятельности (связанной) или с неродственными (несвязанной).

Диверсификация деятельности как часть стратегии развития универсального банка вызвана необходимостью постоянного повышения степени универсализации как одного из факторов сохранения позиций банка на рынке.

Диверсификация в родственные и неродственные отрасли, как основной признак универсализации, требует от банка особой ответственности при формировании стратегии, так как в данном случае риски потери управления и получения убытков в других отраслях деятельности целиком ложатся на клиентов (при возмещении страховых сумм депозитов вкладчикам).

В современных условиях наибольшую актуальность приобретает оказание полного комплекса универсальных финансовых услуг, к которым в соответствии с классификационным списком ВТО относятся: все страховые и связанные со страхованием услуги; банковские и финансовые услуги; прочие услуги¹¹. Комбинация классической банковской деятельности и прочих финансовых услуг создает неоспоримые конкурентные преимущества для универсального банка. Однако, достижение универсализации требует от менеджмента серьезных организационных и финансовых преобразований.

В диссертационной работе предложено использовать модель формирования стратегии связанной вертикальной диверсификации в целях универсализации деятельности банка.

На первом этапе формирования стратегии проводится анализ конкурентной среды и конкурентной позиции банка, позволяющий определить возможности и угрозы развития банка как универсального.

При создании стратегической концепции универсализации на втором этапе формулируются миссия и главные цели, предусматривающие предоставление полного комплекса финансовых услуг высочайшего качества.

На третьем этапе формирования стратегии развития банка как универсального проводится стратегический анализ, по результатам которого определяются стратегические альтернативы достижения универсализации:

- расширение операций с ценными бумагами для банка.

¹¹ Services Sectoral Classification List WTO, MTN.GNS/120.1991/11 July/

- расширение операций с ценными бумагами для клиентов
- расширение собственных инвестиционных операций и финансовых услуг для клиентов

На 4 этапе формируются и сравниваются модели развития банка в соответствии со стратегическими альтернативами.

На пятом завершающем этапе принимается решение о выборе стратегии развития банка как универсального.

Развитие универсального банка в первую очередь предполагает использование различных видов стратегии роста: концентрированного роста, интегрированного роста, дифференцированного роста и сокращения.

Применение в банковской практике различных видов стратегий позволяет сформировать комплексную стратегию развития универсализации кредитных организаций, в рамках которой формируется стратегия поведения на рынке относительно каждого банковского и небанковского продукта. Это могут быть стратегии: продуктовых рядов (банк-«конвейер», банк-«эксклюзив», банк-«супермаркет»); тарифов (минимально выгодные банку, максимально вариативные, тарифы-«цепочки»); приоритетов (продукт-«локомотив» и сопутствующие продукты, уникальный продукт, первенство в повизне); комбинирования приоритетности продуктовых групп: кредитной, расчетной, консалтинговой.

Ассортимент финансовых услуг и операций достаточно обширен, что предопределяет необходимость использования различных матриц и моделей в процессе его анализа: модель внедрения изменений Джона Коттера; матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ); Матрица General Electric и McKinsey & Company; матрица по товарам и рынкам И. Ансоффа; модель Грайнера; модель Портера.

Все вышеуказанные типы стратегий могут быть использованы в рамках разработки стратегии универсализации банка применительно к каждому виду банковской и небанковской деятельности. Однако в условиях формирования информационной экономики, изменения самих объектов конкурентной борьбы и рынков необходимо использование качественно новой стратегии, позволяющей видеть не продукты и услуги, а новые возможности и базовую функциональность. С позиции перспективности, представляется, что в комплекс продуктовых стратегий первенство должно принадлежать стратегиям расширения небанковских финансовых

услуг, предоставляемых клиентам, а также стратегии развития собственных инвестиционных операций на рынке ценных бумаг.

Представляющими интерес для российских универсальных коммерческих банков являются услуги финансового сопровождения операций клиентов по купле-продаже недвижимости, драгоценных металлов и художественных ценностей, страховые продукты, управление имуществом клиентов по завещанию или доверенности, а также представление интересов клиентов по вопросам финансовой деятельности в судебных органах. Однако введение данных услуг сдерживается законодательными ограничениями.

Одной из новейших стратегий универсализации на сегодняшний день является распределение услуг между банками и другими финансовыми учреждениями посредством участия в партнерских организациях, а также генерирование услуг из других фирм-источников. Именно такая стратегия нацеливает на поиск финансовых услуг и продуктов, непосредственно не предоставляемых универсальным банком, оказание которых могло быть передано ему другими опытными финансовыми провайдерами. И наоборот, универсальный банк может предоставлять другим участникам рынка ряд своих собственных продуктов (например, банковские карты другие компании могут выпускать на рынок под своим именем).

6) Сформулированы рекомендации по формированию комплексной стратегии развития универсального банка в России.

Диверсификация услуг позволяет банку получить эффект синергии благодаря взаимодействию нескольких видов его деловой активности и за счет этого увеличить нормы прибыли, снизить свои риски и, соответственно, повысить потенциал и конкурентоспособность. Однако требуются серьезные инвестиции для создания различных продуктов, инфраструктуры, внедрения передовых технологий обслуживания, подбора разнопрофильного персонала, что должно быть учтено при формировании стратегии универсального банка.

Как было отмечено ранее, при формировании стратегии развития банка как универсального географическая экспансия не является определяющим фактором. Однако она может способствовать снижению затрат на отдельные виды продуктов и услуг и, следовательно, увеличивать заинтересованность банка в расширении своей деятельности. В современных условиях развития информационных технологий банки претерпевают кардинальные изменения во взаимоотношениях с клиентами: уходит в прошлое модель с обширной сетью филиалов шаговой доступности. Постоянно

снижается посещаемость банков: например, в Германии 40 % клиентов стали «невидимыми» для своих филиалов. Предполагается, что к 2015 г. 30–35 % продаж будут осуществляться через цифровые каналы¹². В то же время в ближайшей перспективе (примерно 10 лет) значимость развития филиальной сети универсального банка сохранится в силу усложнения финансовых продуктов и ценности личного общения с клиентами.

Представляет интерес опыт некоторых банков по сокращению издержек на открытие офисов традиционного типа и развитию их двухуровневой модели, предусматривающей консультационный центр, дополненный автоматическим пунктом безналичной продажи. Это позволяет сохранить отношения со своими клиентами путем оказания консультационных услуг, в том числе посредством проведения видеоконференций.

Особое значение для повышения заинтересованности банка развиваться в сторону универсализации приобретает создание современной интегрированной системы управленческого учета и мотивации персонала в целях дополнительного контроля над деятельностью обособленных подразделений и создания комплексной системы количественных и качественных показателей оценки оказываемых услуг. Обучение банковских работников управленческому учету позволит связать систему их мотивации (в рамках общей стратегии) с результатами деятельности банка в целом, конкретного подразделения вплоть до каждого работника.

Известно, что система мотивации неразрывно связана с организационной структурой банка. Непосредственные исполнители должны быть заинтересованы в выполнении задач всех уровней иерархии, поставленных с учетом стратегических целей. При формировании организационной структуры универсального банка предлагается исходить из следующих принципов:

- формирование структуры по «блокам», отвечающим за определенные сферы бизнеса (корпоративный, розничный, инвестиционный, финансовый и др.);
- делегирование подразделениям функций привлечения и продаж и выделение четких границ каждого блока;
- оптимальное взаимодействие бизнеса с сетью;
- консолидация функций управления рисками;
- прямое подчинение подразделений, выполняющих наиболее важные функции, руководителю банка.

¹² Nikastro R. Banks and clients, Banker, 2011. № 1028. С. 174–175.

Представляется, что организационная структура, сформированная по указанным принципам, будет способствовать успешной реализации стратегии развития банка как универсального.

Развитие универсализации в банковской сфере в будущем приведет к снижению конкуренции и развитию кооперации. Уже сейчас можно наблюдать сотрудничество банков по таким направлениям, как переводы, пластиковый бизнес и др. Сотрудничество с поставщиками небанковских продуктов и услуг, с потребителями, обмен опытом с организациями, занимающими близкие рыночные ниши, становятся более важными факторами успеха, чем непримиримая конкуренция. Сотрудничество делается выгоднее, чем соперничество.

В основу стратегии, обеспечивающей успех на рынке, должны быть положены система ценностей банка, его социальная и экономическая роль.

В заключении диссертации содержатся основные выводы и рекомендации по результатам проведенного исследования.

III. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах, определенных ВАК Минобрнауки России:

1. Зубкова, С. В. Кадры для банков: поиски новых подходов к улучшению подготовки / С. В. Зубкова // Банковское дело. – 2008. – № 8. – С. 23–26. (0,3 п. л.).
2. Зубкова, С. В. Диверсификация услуг как основа стратегии универсального банка / С. В. Зубкова // Банковские услуги. – 2011. – № 10. – С. 25–32. (0,66 п. л.).
3. Зубкова, С. В. Использование маркетинговых приемов для усиления взаимосвязи банковского и реального секторов экономики / С. В. Зубкова // Банковское дело. – 2012. – № 2 (218). – С. 58–64. (0,7 п. л.).
4. Зубкова, С. В. Универсальный банк: вопросы теории / С. В. Зубкова // Банковское дело. – 2012. – № 7 (223). – С. 35–41. (0,7 п. л.).
5. Зубкова, С. В. Универсальный банк: реальность и стратегия / С. В. Зубкова // Банковское дело. – 2012. – № 10 (226). – С. 27–33. (0,7 п. л.).
6. Зубкова, С. В. Универсальный банк: стратегия и институциональная роль / С. В. Зубкова // Банковское дело. – 2013. – № 11(239). – С. 75–80. (0,61 п. л.).

Подписано в печать: 14.11.2013

Заказ № 9121 Тираж - 120 экз.

Печать трафаретная. Объем: 1,5 усл.п.л.

Типография «11-й ФОРМАТ»

ИНН 7726330900

115230, Москва, Варшавское ш., 36

(499) 788-78-56

www.autoreferat.ru

10 2